

## REFLEXIÓN DOCUMENTADA

### **Política de trabajo con los cuadros directivos del Estado y el Gobierno en Cuba**

### **Working politics with management cadres of the State and Government in Cuba**

**Dr. Roberto González Martín<sup>I</sup> y Dra. C. Marlene Gorguet Pi<sup>II</sup>**

<sup>I</sup> Escuela Nacional de Salud Pública, La Habana, Cuba.

<sup>II</sup> Universidad de Ciencias Médicas, Santiago de Cuba, Cuba.

#### **RESUMEN**

En este artículo se describen las características y políticas existentes para un sistema de trabajo con los cuadros directivos, el cual requiere un perfeccionamiento continuo, dado por las condiciones cambiantes del entorno y el creciente desarrollo del capital humano. Asimismo, entre otros aspectos relevantes, se enuncian cuáles son los principios de la Estrategia Nacional de Preparación y Superación de los cuadros directivos del Estado y Gobierno cubano y sus reservas, y se exponen los subsistemas que integran el sistema de trabajo con estos. Se concluyó que es imprescindible preparar a estos dirigentes mediante un proceso de asimilación crítica y partiendo de la identificación de las necesidades de cada equipo de dirección, según el nivel profesional y el trabajo que desempeñan.

**Palabras clave:** cuadros directivos, reservas directivas, Estado cubano.

#### **ABSTRACT**

In this work the characteristics and existing politics for a working system with the management cadres are described, which requires a continuous improvement, given by the changing conditions of the environment and the growing development of the human resources. Also, among other outstanding aspects, the principles of the National Strategy of preparation and training of management cadres of the Cuban State and Government and their reserves are stated, and the subsystems that integrate the working system with them are exposed. It was concluded that it is indispensable to prepare these cadres by means of a critical assimilation process and starting from the identification of the necessities of each management team, according to the professional level and the work they carry out.

**Key words:** management cadres, directive reserves, Cuban State.

#### **INTRODUCCIÓN**

Cuba se encuentra inmersa en tareas conducentes al perfeccionamiento de su modelo económico; en este contexto, el trabajo a desarrollar con los cuadros directivos es de gran importancia, lo que ha sido objeto de razonamiento en varias oportunidades por parte del General de Ejército y Presidente de los Consejos de Estado y de Ministros Raúl Castro Ruz.<sup>1</sup>

Este país se encuentra sumido en la batalla de ideas; proceso en el cual los cuadros directivos desempeñan un importante papel como pilares de su desarrollo. Dado que la mayor fortaleza con que cuenta la nación cubana es el talento, la inteligencia, la calidad humana y las cualidades patrióticas de sus hombres y mujeres, la formación y el desarrollo de los que tienen la función de dirigir el capital humano hacia el logro de objetivos políticos, sociales y económicos, constituye una tarea vital. Cuba tiene necesidad de que los cuadros directivos y sus reservas estudien tenaz y sistemáticamente, para que dominen los más modernos instrumentos de dirección y la utilización eficiente de las tecnologías, para aplicarlas creadoramente en correspondencia con los intereses de la nación.<sup>2</sup>

Según el Decreto Ley No. 196, aprobado en 1999, en el Artículo 2 se refrenda el término cuadro como "...los trabajadores que por sus cualidades, capacidad de organización y dirección, voluntad y compromiso expreso de cumplir los principios establecidos en el Código de Ética de los Cuadros del Estado, son designados o electos para ocupar cargos de dirección en la función pública, así como en los sistemas de las organizaciones económicas y unidades presupuestadas del Estado y del Gobierno."

Los cuadros directivos cubanos tienen una elevada responsabilidad ante la sociedad, que abarca los órdenes económico, político y social. Poseen encargos variados, como la aplicación de la Planificación Estratégica y la Dirección por Objetivos basada en valores, la Estrategia Nacional de Preparación y Superación de Cuadros y reservas y la aplicación del Sistema de Trabajo con los Cuadros (STC), entre otros, lo que demanda su influencia multiplicadora y acción positivas sobre las personas que componen la organización. Así, para dar respuesta a tales responsabilidades se hace imprescindible el conocimiento técnico elemental en ellos.

El trabajo con los cuadros directivos del Estado y el Gobierno precisa de perfeccionamiento y el entorno constituye una premisa en el cual desarrollan sus funciones, donde lo han determinado los factores externos e internos.<sup>1</sup>

Los factores externos reciben la influencia decisiva de la crisis que vive el mundo, marcada en lo económico, financiero, energético, alimentario, medio ambiental, por solo mencionar algunas de sus aristas. Lo anterior posee determinante influencia en los países subdesarrollados.

Cuba depende de sus relaciones económicas externas, lo que desprende de la influencia que recibe de los factores externos, a lo que se añade el bloqueo al cual es sometida y las agresiones sistemáticas en el plano ideológico, lo que impone necesidad de la preparación y competencia de los cuadros directivos, comprometidos con los principios, la estrategia y las políticas de la Revolución, los que deben ser capaces de conducir los procesos con eficiencia y eficacia, en correspondencia con el enfoque que demanda el contexto actual del proceso revolucionario cubano.<sup>1</sup>

En cuanto a los factores internos, el país ha experimentado el reclaudecimiento del bloqueo económico, comercial y financiero por la actual administración norteamericana, que ha significado cuantiosas pérdidas; en el orden interno, han estado presentes factores tales como la baja eficiencia, la descapitalización de la base productiva y la infraestructura, el envejecimiento y el estancamiento en el crecimiento poblacional.<sup>1</sup>

Asimismo es conveniente significar que el trabajo que desarrollan los cuadros directivos influye en los resultados de la organización, por lo que sus principios revolucionarios, preparación, estabilidad, compromiso, capacidad creadora, sentido de la responsabilidad

y claridad política, aplicación de la iniciativa (dentro de lo permitido), constituyen factores clave en el resultado deseado.<sup>1</sup>

Con este trabajo se propuso analizar la política de trabajo con los cuadros directivos del Estado y del Gobierno en Cuba, por la importancia y vigencia del tema para el país.

## **DESARROLLO**

El proceso de preparación y superación de los cuadros directivos y sus reservas se encuentra incluido en el subsistema de formación de cuadros que constituye el subsistema motor de todo el Sistema de Trabajo con los Cuadros, "... porque moviliza a los restantes subsistemas en función de sus objetivos y sólo en su seno se producen las acciones y actividades que se requieren para el cumplimiento de los mismos".<sup>2</sup>

En este trabajo se da por sentado que: "La preparación y superación es un proceso sistemático y continuo de formación y desarrollo de los cuadros y sus reservas, que debe corresponderse con los objetivos estratégicos y las proyecciones futuras de cada Organismo o entidad...".<sup>3</sup>

Se adopta la definición antes citada, en primer lugar, porque cuando se precisa en ella que "la preparación y superación es un proceso sistemático y continuo", se significa que en el caso particular de los cuadros directivos y sus reservas en Cuba se trata de un proceso único, tal y como aparece refrendado en todas las normas jurídicas que abordan el tema, y en correspondencia con el Artículo 10 del Decreto Ley No. 196/1999, donde se relaciona como uno de los procesos inherentes al STC y sus reservas: "Selección y movimiento de Cuadros, Selección y formación de la Reserva, Evaluación, Preparación y Superación, Información, Atención y Estimulación".<sup>4</sup>

El objetivo general del proceso de preparación y superación de los cuadros directivos y sus reservas es: "Garantizar la formación continua de todos los que se preparan en la reserva y de todos los que son designados o electos para ocupar cargos de dirección en la función pública, así como en los sistemas de las organizaciones económicas y unidades presupuestadas del Estado y del Gobierno, dotándolos de los conocimientos y habilidades que le permitan dirigir colectivos laborales cohesionados, eficientes, competentes, con firmes convicciones políticas-ideológicas y comprometidos con los resultados de su organización y de su Patria".<sup>5</sup>

Para entender la dirección del proceso de preparación y superación de los cuadros de dirección del sector de la salud y sus reservas en las condiciones actuales, es necesario partir de una conclusión, y es que todos los procesos asociados a la formación de cuadros pueden ser perfeccionados si se conciben y ejecutan como parte de la dinámica general del sistema de trabajo de cada nivel de dirección y, por tanto, bajo la dirección profesional de sus principales cuadros.

El proceso de preparación y superación ocupa el lugar rector en el Sistema de Formación de Cuadros, pues moviliza al STC y garantiza su calidad resultante: la ubicación en cada cargo de dirección, en cada momento y lugar, de la persona con más capacidad, mayor preparación y mejores condiciones para desempeñarlo.

Mientras la dirección del proceso de preparación y superación es toda la actividad de dirección que realizan los cuadros de cada nivel directivo u órgano estructural, en el cumplimiento de una función de dirección (la formación del personal), específicamente

cuando ejercen las funciones de dirección sobre el proceso de preparación y superación de los cuadros y reservas: cuando lo planifican, coordinan, organizan y, fundamentalmente, cuando ellos mismos, de manera personal, lo orientan, ejecutan y controlan.

Por tanto, dirigir el proceso consiste en la conducción de un sistema cíclico de preparación y superación de los cuadros y las reservas con elementos interrelacionados, que se realiza en varias etapas: planificación, organización, ejecución y control de este proceso, "...de modo que cada una de las cuales da origen a la siguiente y a su vez se integra a ella con la presencia de una retroalimentación y validación constante de la preparación y superación de los cuadros y reservas" (Manso Díaz A. El sistema de trabajo con los cuadros del MINED [trabajo para optar por el título de Máster en Pedagogía Profesional]. 2006. Universidad de Ciencias Pedagógicas "Héctor A. Pineda Zaldívar", La Habana).

El sistema de trabajo ofrece la posibilidad de desarrollar sistemáticamente todos los procesos relacionados con la formación de cuadros, con la ventaja de que tales procesos pueden ser concebidos, planificados, organizados, ejecutados y controlados por los principales cuadros de cada nivel directivo, en la propia dinámica de su trabajo cotidiano y como parte consustancial de este.<sup>6</sup>

De igual modo la capacitación debe ser concebida como un proceso integral, sistemático y continuo de formación y desarrollo de los cuadros directivos y sus reservas, en correspondencia con los objetivos estratégicos de cada organismo o territorio, y debe formar parte de la gestión integral del capital humano. Los propósitos que se persiguen en esta dirección deben plasmarse en una estrategia proyectada a corto y mediano plazos, y debe concretarse en planes de acción específicos, conciliados hasta la base y que culminan con la retroalimentación o medición del impacto que ha tenido esa capacitación en el trabajo de los cuadros y las reservas y de sus organizaciones.<sup>2</sup>

Por ello el objetivo principal de la estrategia está encaminado a garantizar la preparación político-ideológica de los cuadros directivos y sus reservas en todos los sectores del país, para contribuir a que estos desempeñen cabalmente el papel que les corresponde al frente de sus colectivos en la lucha por la defensa de la Revolución en todos los terrenos.<sup>2</sup>

## **ANTECEDENTES DE LA POLÍTICA DE TRABAJO CON LOS CUADROS DIRECTIVOS**

Razonando respecto a la política de cuadros, se pueden precisar diferentes momentos; el primero se puede identificar desde inicios del triunfo de la Revolución hasta la década de 1970, donde destaca la necesidad de dar respuesta a las situaciones que existían y se manifestaban en sus comienzos, la reorganización, además de la solución a las necesidades de la Revolución triunfante. No es posible dejar de mencionar en este período los trabajos desarrollados por el Comandante Ernesto Che Guevara, estudioso sistemático de los métodos y estilos de dirección en función de su perfeccionamiento, quien dio prioridad a la formación y el desarrollo de los cuadros, y trabajó en la creación de la primera escuela encargada en la formación de dirigentes.<sup>1</sup>

Además se concedía gran importancia al papel de los cuadros, donde era necesaria la adecuada selección y preparación. La experiencia no era suficiente y las transformaciones se sucedían con rapidez; muchos de los cuadros nombrados no tenían experiencia de dirección. Así, un requisito lo constituía la fidelidad política.<sup>1</sup>

Un segundo momento se puede relacionar a partir de 1975 hasta la década de 1990; entre sus rasgos se razonaron y proyectaron acciones en el 1er Congreso del Partido Comunista de Cuba (PCC), donde se definieron políticas para el Sistema de Trabajo con los Cuadros y a partir de ese momento continua siendo un tema abordado en cada uno de los congresos del PCC.<sup>1</sup>

La labor de los cuadros es orientada a asegurar el funcionamiento eficiente del Sistema de Dirección de la Economía, a saber: "Es responsabilidad primordial e intransferible del Partido asegurar la correcta evaluación, selección, utilización y calificación sistemática de los cuadros de dirección económica para enfrentar con éxito las múltiples tareas que exige el perfeccionamiento permanente del Sistema de Dirección de la Economía".<sup>2</sup>

En este período se creó la Escuela Nacional de Dirección de la Economía y su red de escuelas provinciales, la que posteriormente transitó hacia el Instituto Superior de Dirección de la Economía y sus filiales en cada provincia y en el municipio especial Isla de la Juventud; luego se constituyeron los centros de preparación y superación de cuadros del Estado y sus reservas en cada uno de los territorios, que más tarde se integraron a las escuelas del Partido. También comenzó la creación y el desarrollo de los centros de estudios de dirección en los centros de educación superior, y el Ministerio de Educación asumió el encargo de atender la función estatal vinculada con la preparación en dirección y técnicas de dirección y la dirección por objetivos.<sup>1</sup>

Igualmente, en esta etapa se determinaron las necesidades de aprendizaje para el desarrollo de la capacitación, con un acercamiento a las habilidades que se necesitaban favorecer en la actuación de los cuadros directivos.

En septiembre de 1984 se dio a conocer el Decreto Ley No. 82, donde se definió jurídicamente este proceso, al concebir como uno de sus subsistemas la preparación y capacitación de los cuadros.<sup>1</sup>

Estas precisiones constituyeron la base conceptual y técnica para comenzar a responder a las exigencias cada vez más complejas de la construcción de la sociedad Socialista en Cuba. En este período también se emitió el Decreto Ley No. 125 de 1984 sobre el trabajo con los cuadros del Estado, donde se precisan los subsistemas y aspectos que regulan su ejecución.

La necesidad del perfeccionamiento constante de la Política de Cuadros condujo a que en octubre de 1999 se emitieran los decretos leyes 196 y 197, los que se adecuaron en el Decreto Ley No. 236 de octubre de 2004, sobre la base de la experiencia lograda y la necesidad de precisar algunos de sus aspectos.<sup>1</sup>

También se emitió el Decreto Ley No. 251, que modificó el Capítulo IV, el régimen disciplinario del Decreto Ley No. 196, del Sistema de Trabajo con los Cuadros del Estado y el Gobierno.

Como se aprecia ya a partir de la primera década del 2000, se pronunciaron regulaciones vinculadas al Sistema de Trabajo con los Cuadros del Estado, manteniendo su perfeccionamiento; a ello se unió la emisión de cartas e indicaciones relacionadas con este proceso, que se consideró como un tercer momento.<sup>1</sup>

Los autores del presente artículo coinciden con lo planteado en los documentos revisados, pues lo expuesto anteriormente evidencia que aunque se ha continuado una

Línea en la política trazada, ha existido necesidad de desarrollar adecuaciones, las que se corresponden con las exigencias y condiciones del momento.

En el estilo de trabajo de no pocos cuadros se manifiesta falta de responsabilidad y proyección, lentitud en la búsqueda de soluciones a los disímiles problemas que cotidianamente deben enfrentarse, así como poca creatividad, pobre vínculo con las masas, falta de exigencia ante las violaciones e indisciplinas, métodos burocráticos de dirección, y la consiguiente pérdida de autoridad y ejemplaridad motivadas por actitudes negativas, en ocasiones corruptas.

Por otra parte, la población con la que se interactúa hoy es más heterogénea y envejecida, también cuenta con una masa de jóvenes que no conocieron la sociedad capitalista, cuyas vivencias sobre la construcción del socialismo se han desarrollado en las excepcionales condiciones del período especial, y que mayoritariamente posee un elevado nivel escolar, por lo cual la comunicación con ella requiere ser más creativa, sistemática, fundamentada y diferenciada.<sup>7</sup>

En el Informe Central en el 6to. Congreso del PCC, el General de Ejército y Presidente de los Consejos de Estado y de Ministros Raúl Castro Ruz, criticó la política de cuadros llevada a cabo en el país. Fueron abordados los errores y las debilidades presentes en dicha política, fundamentalmente la falta de previsión e intencionalidad en su conducción y aplicación consecuente, el rigor y la visión escasos que abrieron brechas a la promoción acelerada de cuadros inexpertos e inmaduros, la poca sistematicidad y escasa voluntad política para asegurar la promoción de mujeres, negros, mestizos y jóvenes a cargos principales, sobre la base del mérito y las condiciones personales, así como las deficiencias en la selección y preparación de la reserva.<sup>8</sup>

De igual manera, en dicho Congreso el presidente Raúl Castro Ruz sugirió un grupo de ideas importantes que, sin lugar a dudas, se convierten en directrices y modos de actuación para evitar los errores cometidos en etapas anteriores;<sup>8</sup> entre estas se citan:

- Mantener estrecho vínculo con las masas, despojado de todo formalismo. Ellas indican el ritmo de los cambios.
- Analizar las deficiencias en la aplicación de la política de cuadros, evitando la promoción acelerada de cuadros inexpertos e inmaduros.
- Los cuadros directivos deben forjarse y ascender gradualmente a fuerza del liderazgo que solo otorga ser ejemplo en el sacrificio y los resultados. Fomentar la incorporación de mujeres, negros, mestizos y jóvenes. Estos asuntos también deciden el futuro del Socialismo en Cuba.<sup>6</sup>
- Garantizar de forma inmediata el sistema de preparación de las reservas y los sustitutos para evitar improvisaciones.

La participación de los cuadros directivos en un excesivo número de comisiones y reuniones limitó el vínculo con las personas. A ello se suman la falta de creatividad y sistematicidad en el desempeño de sus misiones, el exceso de convocatorias a sus miembros, que afecta su tiempo libre y genera molestias en la población.<sup>7</sup>

### **Principios de la Estrategia Nacional de Preparación y Superación de los Cuadros del Estado y del Gobierno y sus reservas**

La Estrategia Nacional de preparación y Superación de los Cuadros del Estado y del Gobierno y sus reservas constituye la base para que cada organismo de la Administración Central del Estado, los consejos de administración provinciales, municipales y otras

entidades, elaboren sus estrategias ramales y territoriales, así como sus planes y programas de acción anuales.

- La preparación y la superación de los cuadros y sus reservas es parte integrante del sistema de trabajo con estos, no es un fin en sí mismo. Es el medio para proveer y desarrollar competencias y destrezas que deben poseer los dirigentes del Estado y del Gobierno cubanos.
- El jefe de cada organismo de la Administración Central del Estado, o entidad es el máximo responsable de la preparación y la superación de su colectivo; responde por ella como una de sus principales obligaciones en el desarrollo de la política de cuadros de su institución. El principal formador de cuadros es el jefe en cada nivel; su acción diaria, su ejemplo, sus métodos y estilos de dirección serán la mejor escuela para su equipo de trabajo.
- Cada cuadro es responsable de su preparación y superación. Es su deber estudiar, desarrollarse, luchar por aumentar sus conocimientos y habilidades para alcanzar la excelencia, aprovechar todas las oportunidades para mantenerse actualizado. Todo cuadro debe ser un autodidacta, fomentando su disciplina en el estudio y los hábitos de adecuado aprovechamiento del tiempo.
- La preparación y la superación de los cuadros y las reservas debe concebirse integralmente y organizarse como un sistema, contemplando todos los componentes y combinando las formas, los contenidos, los plazos de tiempo, los recursos necesarios para que esta sea continua, eficiente y específica, dirigida a las necesidades de cada cuadro y de los planes de desarrollo estratégico y las características de cada organismo, territorio o entidad.
- La evaluación principal de los resultados de la preparación y la superación de los cuadros y las reservas será por el impacto de esta en los resultados de su trabajo, en su desempeño como directivo.

### **Principales acciones del Sistema de Trabajo con los Cuadros del Estado y del Gobierno**

El Sistema de Trabajo con los Cuadros del Estado y del Gobierno se estructura en los siguientes subsistemas, los que mantienen estrecha interrelación:

1. Selección y movimiento de cuadros
2. Selección y formación de la reserva
3. Evaluación
4. Preparación y superación
5. Atención y estimulación
6. Información

#### **Selección y movimiento de cuadros directivos**

El proceso de selección de los cuadros directivos y las reservas se fundamenta en sus cualidades y méritos, con el cumplimiento de los requisitos generales, vinculados a su formación, capacidad de dirección y organización, resultados en el trabajo, prestigio, reconocimiento social, compromiso con la Revolución, motivación, posibilidades y disposición para cumplir lo definido en el Código de Ética de los Cuadros del Estado, entre otros; y los específicos, determinados estos últimos por los objetivos, las funciones y las facultades definidas en el cargo.<sup>1</sup>

Entre los aspectos que tienen incidencia negativa en la selección y el movimiento se puede destacar que no siempre los movimientos de cuadros encuentran respuesta en su reserva; en oportunidades se presenta una única propuesta, lo que limita el principio de selección, y cuando se presentan dos posibilidades, resulta importante la diferencia y la fundamentación, que debe ser avalada y no siempre recoge en su contenido la argumentación necesaria, y aun así se aprueban los movimientos, considerando la excepcionalidad.<sup>1</sup>

### **Selección y formación de la reserva de directivos**

El objetivo de la formación de la reserva de directivos es desarrollar el capital humano, para asegurar el potencial de dirección que garantice la oportuna renovación y la adecuada combinación de los cuadros directivos más jóvenes con los más experimentados y eficientes, a fin de garantizar el continuo perfeccionamiento de la dirección.

La reserva la integran los cuadros y trabajadores que son seleccionados y se aprueban, observando los criterios y las exigencias; se consideran y aplican a los titulares de los cargos. Quienes la conformen deben cumplir requisitos de idoneidad, confiabilidad, iniciativa y perspectivas de desarrollo.<sup>1</sup>

- Evaluación

Se desarrolla sobre la base de los resultados del trabajo y desempeño individual, razonando el progreso de la actividad que dirige. Constituye una acción sistemática que deben desarrollar los jefes con sus subordinados, y se convierte en herramienta de dirección y educación que posibilita profundizar en el comportamiento y los resultados obtenidos en el período que se realiza, en cuanto al cumplimiento de objetivos, tareas, así como al desarrollo que alcanza el cuadro, con la creación de un espacio para el análisis de los aspectos positivos, negativos y causas que inciden en ello, y la valoración además de la aplicación de la Política de Cuadros y la proyección en su aplicación.<sup>1</sup>

Los resultados del proceso de evaluación constituyen fuente para el razonamiento en cuanto a la selección, los movimientos, la preparación y la superación de los cuadros; lo anterior implica la necesidad de la objetividad de esta. Es un proceso continuo.

Entre las debilidades que se manifiestan en la evaluación es posible relacionar su formalidad, no coincidencia con el resultado del trabajo del cuadro que se evalúa. No siempre se puntualizan los señalamientos y las debilidades, de manera que pierde su esencia para ser usada como instrumento de selección, movimientos, preparación y superación de los cuadros directivos.

- Preparación y superación

Es un proceso sistemático y continuo de formación y desarrollo de los cuadros directivos y sus reservas a todos los niveles.

La preparación y superación de cuadros y reservas se concibe a partir de la Estrategia de Preparación y Superación de los Cuadros del Estado y del Gobierno y sus reservas, donde se definen el objetivo, los principios, las exigencias y los contenidos; entre estos se relacionan: la preparación político-ideológica, la preparación en defensa nacional y territorial y en defensa civil, la preparación en administración dirección, donde se incluye

el desarrollo en dirección económica, jurídica y en el uso de la información y la preparación técnico-profesional.

Respecto a las limitaciones en la preparación y superación de cuadros y reservas, puede señalarse que en algunas oportunidades no responde a las necesidades de cambio del cuadro o reserva, y se aplica con un enfoque fuera del contexto laboral; por tanto, se renuncia a las posibilidades y los beneficios de la preparación en el puesto de trabajo y la autopreparación; también aún se aplican métodos tradicionales en la preparación de los cuadros y las reservas.

- Atención y estimulación

Esta ha de desarrollarse en correspondencia con la política establecida, y debe ser sistemática y responder al conocimiento particular y la atención diferenciada de los cuadros.

La atención a los cuadros directivos es responsabilidad de sus jefes, quienes además de conducirlos correctamente, deben atenderlos y prestar ayuda para la consecución de los objetivos y vigilar las situaciones que pudieran existir en el ámbito laboral o personal, y que puedan incidir en su estado de salud, motivación, ánimo para asumir los compromisos de la organización.

- Información

Cada cuadro posee su expediente, donde, entre otros, deben estar los siguientes documentos: autobiografía, resumen de datos personales, foto y características técnico-laborales, nombramiento, certificados de evaluación, reconocimientos, sanciones y otras valoraciones que se consideren de importancia al respecto.

## **CONCLUSIONES**

Se evidencia, entonces, la necesidad de preparar a los cuadros directivos y sus reservas en el dominio y empleo de la teoría, los métodos, las técnicas y herramientas que la ciencia de la dirección ha desarrollado en los últimos tiempos, mediante un proceso de asimilación crítica y partiendo de la identificación de las necesidades de cada equipo de dirección y de sus cuadros y reservas, según su preparación y la actividad a que se dedique.

## **REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS**

1. Miranda Echevarria RJ, Quintana Piñero MA, Correa S. Sistema de Trabajo con los Cuadros del Estado [citado 27 May 2016].
2. Cuba. Comité Ejecutivo del Consejo de Ministros. Estrategia Nacional de Preparación y Superación de los Cuadros del Estado y del Gobierno y sus Reservas. En: Documentos rectores de la política de cuadros. La Habana: Dirección de Cuadros del MINED; 2000. Cuba.
3. Cuba. Consejo de Estado. Sistema de Trabajo con los Cuadros del Estado y del Gobierno. Decreto Ley No. 196. En: Documentos Rectores de la Política de Cuadros. La Habana: Dirección de Cuadros del MINED; 2000.

4. Consuegra Hernández PE. Estrategia de preparación de la reserva especial pedagógica [tesis doctoral]. Ciego de Ávila: Instituto Superior Pedagógico Manuel Ascunce Doménech"; 2007.
5. Cuesta Santos A. Tecnología de gestión de recursos humanos. La Habana: Editorial Academia; 1999.
6. Martínez Mollineda C, Pedraza Muñoz B. El proceso de preparación y superación de los cuadros y su dirección. Tlatemoani. Rev Académica de Investigación. 2010 [citado 14 Nov 2015]; (1).
7. Partido Comunista de Cuba. Conferencia Nacional del PCC. Política 1 febrero 2012. La Habana: PCC; 2012.
8. Castro Ruz R. Discurso en la clausura de la Primera Conferencia Nacional del Partido, en el Palacio de Convenciones, el 29 de enero, "Año 54 de la Revolución". Granma 29 Ene 2012 [citado 14 Nov 2015].

Recibido: 6 de febrero de 2016.

Aprobado: 18 de septiembre de 2016.

*Roberto González Martín.* Ministerio de Salud Pública, calle 23 edificio 310, esquina N, Vedado, La Habana, Cuba. Correo electrónico:[rgmartin2013@gmail.com](mailto:rgmartin2013@gmail.com)